

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství

Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii



Eliminace rizik spojených se vstupem průmyslových firem na zahraniční trhy

The Elimination of Risks Linked up with Entering to Foreign Markets of Industrial Enterprises

## **Bakalářská práce**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Švajdová, Ph.D.

Autor:

Miroslav Mátl

Ostrava, 2011

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Miroslav Mátl**

Studijní program:

B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor:

6208R123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma:

Eliminace rizik spojených se vstupem průmyslových firem na zahraniční trhy

The Elimination of Risks Linked up with Entering to Foreign Markets of Industrial Enterprises

Zásady pro vypracování:

- Definujte pojem riziko a okolnosti, za kterých se management konkrétní firmy rozhoduje;
- charakterizujte rizika spojená se vstupem průmyslových firem na zahraničních trhy;
- objasněte možnosti a způsoby eliminace rizik spojených se vstupem průmyslových firem na zahraniční trhy.

Seznam doporučené odborné literatury:

1. BERNDT, R.; ALTOBELLI, C. F.; SANDER M. Mezinárodní marketingový management. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1641. s.360
2. MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. PRAHA: GRADA PUBLISHING, 2006. ISBN: 80-247-1678-x. s.200
3. MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ E.; SATO, A a kol. Mezinárodní obchodní operace. PRAHA: GRADA PUBLISHING, 2007. ISBN: 80-247-1590-2. s.244

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Švajdová, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



*I. Janík*  
prof. Ing. Ivo Janík, CSc.  
vedoucí katedry

*L. Dobrovský*  
prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty

# Zásady pro vypracování bakalářské práce

## I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

## II.

Uspořádání bakalářské práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list                              | 5. Obsah BP                  |
| 2. Zásady pro vypracování BP                 | 6. Textová část BP           |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy                   |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za titulním listem.

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. *V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.*

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra . . . . .*

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

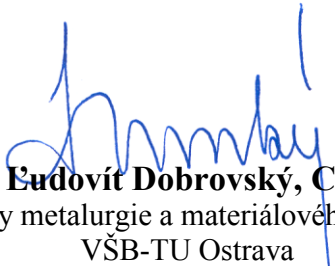
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON včetně abstraktu a klíčových slov v češtině a angličtině.

### IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2009/2010.

Ostrava 30. 11. 2010

  
**Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.**  
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- беру на ве́домі́, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ве́домі́, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

**Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.**

V Ostravě 29. 4. 2011



---

Miroslav Mátl

## **Anotace**

Cílem této bakalářské práce bylo definovat rizika, které mohou ohrožit průmyslové firmy při vstupu na zahraniční trhy. V teoretické části bakalářské práce se věnuji tomu, co samotný pojem riziko znamená a také popisům jednotlivých konkrétních rizik, které mohou v daných případech nastat. Další oblast teoretické části se věnuje rozhodování, konkrétně v jakých podmínkách se může průmyslová firma rozhodovat a v jakých etapách toto rozhodování probíhá. Třetí úsek se zabývá samotným vstupem průmyslových firem na zahraniční trhy, jakými způsoby lze na trh vstoupit. V poslední části bakalářské práce uvádím způsoby a možnosti, jak jednotlivým rizikům předejít nebo je eliminovat.

## **Klíčová slova**

Riziko, rozhodování, mezinárodní trhy, eliminace rizik

## **Annotation**

The aim of this thesis was to define risks which may endanger industrial companies entering foreign markets. In theoretical part I deal with the concept of risk itself and the descriptions of particular risks, which may occur in certain cases. Another area of the theoretical part focuses on decisions, specifically in which conditions the industrial company can make decisions and in what stages the decision happens. The third section of the thesis deals with the actual access to foreign markets and explores the possible ways to enter a market. The last part of the bachelor thesis contains different ways and possibilities to prevent or eliminate particular risks.

## **Keywords**

Risk, decision, international markets, risk elimination

## Poděkování

Touto cestou bych velice rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, slečně Ing. Lence Švajdové, Ph.D. za hodnotné a vyčerpávající rady a odborné vedení během tvoření mé práce, dále také za kvalitní a přínosné konzultace, které mi pomohly dovést tuto práci ke zdárnému konci.

***Citát***

*„Chování každého z nás, řídí snaha minimalizovat vlastní riziko a maximalizovat svou odměnu.“*

Jack Welch



# Obsah

Úvod .....	1
1 Riziko .....	3
1.1 Riziko a výnosnost .....	4
1.2 Dělení rizik .....	5
1.2.1 Rizika tržní .....	6
1.2.2 Rizika komerční .....	6
1.2.3 Rizika přepravní .....	6
1.2.4 Rizika teritoriální .....	7
1.2.5 Rizika právní .....	7
1.2.6 Rizika kurzová .....	8
1.3 Riziko a hospodářské výsledky .....	8
2 Rozhodování .....	10
2.1 Podmínky pro rozhodování .....	11
2.1.1 Rozhodování za jistoty .....	11
2.1.2 Rozhodování za rizika .....	11
2.1.3 Rozhodování za nejistoty .....	12
2.2 Etapy rozhodování .....	13
2.3 Individuální a skupinové rozhodování .....	14
2.3.1 Problémy se skupinovým rozhodováním .....	15
3 Vstup firem na mezinárodní trhy .....	17
3.1 Vývozní a dovozní operace .....	17
3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice .....	18
3.2.1 Licenční obchody .....	18
3.2.2 Franchising .....	18
3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....	19
3.4 Služby na podporu mezinárodního podnikání .....	19
3.5 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy .....	20

4	Jak předejít rizikům a eliminovat je .....	21
4.1	Rizika ovlivnitelná podnikajícími subjekty.....	21
4.2	Rizika neovlivnitelná podnikatelskými subjekty.....	23
	Závěr.....	24
	Bibliografie.....	26
	Seznam použitých zkratk .....	28
	Seznam obrázků.....	29
	Seznam tabulek.....	30

# Úvod

Dnešní doba je moderní a plná technických vymožeností. Tento pokrok nám přináší způsoby a možnosti podnikání mnohem větší, než jak tomu bylo dříve. Doprava a cestování mezi cizími zeměmi je tudíž také mnohem jednodušší jak z hlediska cenového, tak právního. Tyto nové způsoby a možnosti nám také daleko více usnadňují vstupování na zahraniční trhy, na kterých můžeme buďto začít podnikat, nebo popřípadě rozvíjet a zvětšovat své podnikatelské aktivity. Jak jistě všichni vědí, cílem každého ať už průmyslového, nebo jiného podniku, je být úspěšný na trhu a mít určitý zisk. Stále více firem si volí jako možnost jak tohoto úspěchu dosáhnout vstup na zahraniční trhy.

Hlavním důvodem z ekonomického hlediska je samozřejmě snaha dosáhnout co největšího zisku, ale také snaha být konkurence schopní vůči ostatním podnikům. Vstup firem na zahraniční trhy může přinést velké zisky, ale zároveň s tím přicházejí velká rizika. Z tohoto důvodu je velmi důležité si stanovit, jaké problémy nám mohou při tomto rozhodnutí vyvstat a jak jim zamezit. Čímž se dostávám k tématu mé bakalářské práce.

Tématem mé bakalářské práce je Eliminace rizik spojených se vstupem průmyslových firem na zahraniční trhy. Toto téma jsem nezvolil náhodně, ale proto že mě velice zaujalo. Jedná se o velice diskutované téma a podle mého názoru je to taky téma, které je hodně aktuální. Dalším důvodem, proč jsem si zvolil právě eliminaci rizik je, že bych se jednou chtěl pracovat v oboru s touto problematikou. Proto jsem rád, že jsem měl možnost vybrat si právě toto téma. Při psaní této bakalářské práce jsem vycházel ze známých a odborných publikací. Doufám, že tato práce, byť z velké části teoretická, přinese mnoho zajímavých poznatků a informací těm, kteří mají o tuto problematiku zájem.

Co se týká samotné práce, hlavní část je rozdělena do čtyř velkých kapitol. V první části se zaměřuji na význam slova „riziko“, popřípadě jakou má riziko spojitost s výnosností. Dále se zde zabírám několika druhy rizik, se kterými se průmyslová firma vstupující na zahraniční trh může setkat. Druhá kapitola je zaměřena na rozhodování. Konkrétně s jakými podmínkami se můžeme setkat a také výhody a nevýhody při rozhodování jednotlivce nebo skupiny. Nachází se zde také jednotlivé etapy, jak by mělo toto rozhodování probíhat, abychom došli pokud možno k co nejlepšímu závěru. Ve třetí části jsem se zaměřil na formy vstupu firem na zahraniční trhy. Je zde popis několika forem, jakými může průmyslový

podnik na daný trh vstoupit. Dále také faktory, které nás mohou ovlivnit při výběru způsobu, jakým chceme na cizí trh vstoupit. Ve čtvrté a poslední kapitole jsem se pokusil objasnit konkrétní rizika, které mohou v průmyslových firmách nastat, společně s tím také způsoby, jak těmto rizikům pokud možno předejít. Tuto část jsem rozdělil na rizika, které mohou nebo nemohou vstupující subjekty ovlivnit.

# 1 Riziko

Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „*risico*“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. [12]

Slovo riziko nemá v ekonomice čistě technický význam, ale znamená možnost vzniku jakékoliv škody či ztráty. Prvek nahodilosti je charakteristickým rysem rizika. Jestliže existuje nejistota, zda uskutečnění určité činnosti přinese nebo nepřinese příznivý výsledek, potom provedení této činnosti je samotným předpokladem pro existenci rizika. Je zřejmé že riziko, se může lišit ve stupni nebezpečí, které se může pohybovat od absolutní jistoty vzniku škody na jedné straně a skoro absolutní jistoty bezpečí na straně druhé. [3]

„Nejistotu“, je třeba radikálně odlišit od běžně používaného pojmu riziko, oba pojmy však nelze od sebe oddělit. Podstatnou skutečností je, že rizikem se podle některých přístupů rozumí veličina měřitelná, zatímco podle jiných přístupů charakter měřitelnosti naopak nemá. Existují tedy dalekosáhlé a zásadní rozdíly v pohledu na oba jevy v závislosti na tom, který z těchto dvou přístupů je zrovna používán. [5]

Pojem rizika úzce souvisí se společenským vývojem, protože dřívější definice rizika byly obsahově odlišné od definic dnešních. Riziko má zároveň rozdílný význam pro různé činnosti, společným základem však zůstává nejistota a neurčitost. Neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika. Naopak těchto definicí se vyskytuje celá řada. Všechny definice rizika mají společné tři prvky - časový rámec, v němž se o riziku uvažuje, pravděpodobnost výskytu události nebo událostí a míru závažnosti důsledků. [16]

Pojem riziko je definován různě:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.

- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
- Střední hodnota ztrátové funkce.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Vystavení se riziku vzniká vždy, když v důsledku nějaké činnosti nemůže být přesně předpovězen zisk nebo ztráta. Je třeba podotknout, že i v řadě ryze technických problému se mohou vyskytovat nejen ztráty vyjádřené v penězích, ale i ztráty politické, morální či etické.

Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. [12]

## **1.1 Riziko a výnosnost**

Známy je vztah mezi rizikem a výnosností, čím je riziko určité aktivity či projektu větší, tím vyšší zhodnocení (prémii za podstoupení rizika) investor požaduje. U málo rizikových projektů tedy postačí malé zhodnocení, s růstem rizikovosti se však požadavky na zhodnocení zvyšují. Vysokou výnosnost (25 až 30 %) vyžadují především fondy rizikového kapitálu, které se podílejí na financování projektů s vysokým rizikem (např. zahajování podnikatelské činnosti, financování rozvoje nových produktů aj.). Je to dáno tím, že určitá (ne zrovna malá) část těchto projektů skončí neúspěchem, kdy investoři ztratí vložené prostředky, takže tyto neúspěchy musí být vyváženy vysokým zhodnocením prostředků vložených do úspěšných projektů. Názorně lze ilustrovat vztah mezi rizikem a výnosností u finančních investic. Nejnížší výnosnosti dosahují bezrizikové cenné papíry (státní pokladniční poukázky s výnosností okolo 2 až 3 %), poněkud vyšší zhodnocení 4 až 5 % poskytují dlouhodobé státní

obligace, následované kvalitními podnikovými obligacemi, vyšší průměrné roční výnosnosti (od cca 8 % do 15 %) dosahují akcie představující rizikovější finanční investice než obligace a nejvyšší zhodnocení pak vyžadují již zmíněné fondy rizikového kapitálu. [4]

## **1.2 Dělení rizik**

Rizika mezinárodních ekonomických vztahů představují poměrně různorodou skupinu. Dělení rizik ani názvosloví v této oblasti nejsou ustáleny. Obecně se pro dělení rizik používá různých kritérií, jako je např. měřitelnost, vliv na výsledek, příčiny vzniku, oblast rozhodování a podobně.

V mezinárodních ekonomických vztazích podniků lze podle příčin vzniku vyčlenit rizika cenová, odbytová, inflační, obchodně-politická, politická apod. Podle procesů, ve kterých se rizika projevují, by bylo možné dělit rizika na obchodní, přepravní, úvěrová, investiční a další. Často se riziko přiřazuje k určitému subjektu jako možnost jeho potenciálního „selhání“. Hovoří se o riziku banky, riziku klienta, riziku země apod. a také se tato rizika hodnotí: stanovením úvěrových rámců, závazkových limitů, ale např. i tzv. ratingem.

Mezi jednotlivými druhy rizik existují úzké vazby a souvislosti. Některé druhy rizik se vzájemně doplňují a vyskytují se společně, např. riziko změn vnitřní měnové politiky a riziko inflační, tato obě rizika bývají spojena s rizikem kurzovým nebo s rizikem transféru. Inflace bývá provázena rizikem tržním vyplývajícím ze změny cenových relací. Rizika je proto nutno posuzovat komplexně a respektovat jejich souvislosti. Opatření podnikatelské politiky zaměřená na omezení jednoho rizika mohou zostřovat rizika jiná. [7]

Hlavní typy rizik, se kterými se podniky setkávají při provádění mezinárodního obchodu. Jde zvláště o tyto skupiny rizik: [7]

- rizika tržní
- rizika komerční
- rizika přepravní
- rizika teritoriální
- rizika právní

- rizika kurzová
- rizika odpovědnostní a další

### **1.2.1 Rizika tržní**

Tato rizika představují možnost, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu. Vývoj na trhu však může přinést také příznivější podnikatelský výsledek oproti předpokladu. Toto riziko nese každý podnikatelský subjekt i ve vnitřní ekonomice, v zahraničním obchodě však působí modifikovaně, např. rozdílným vývojem na různých trzích.

Změna tržní situace může být způsobena řadou příčin, např. změnou celkové konjunkturální situace v určité zemi či ve skupině zemí, změnou vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změnami v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů anebo v důsledku změn v jejich prodejní či nákupní politice, změnami v technologii, sezónními výkyvy apod. Toto riziko může vést ke změně cenových relací, k růstu nákladů, ale může se projevit i neprodejností výrobků. [8]

### **1.2.2 Rizika komerční**

Tímto pojmem bývají označována rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. Tato rizika se dotýkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale i průvodních služeb využívaných v obchodě, např. vztahů k dopravcům, zasilatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám apod. Zvýšená rizikovost v oblasti komerčních rizik ovlivňuje dosažené výsledky většinou negativně tím, že obchodník buď vůbec neuskuteční předpokládanou transakci nebo dosáhne při její realizaci horšího výsledku, než očekával. [8]

### **1.2.3 Rizika přepravní**

Jsou spojena s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím. Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Většinou to bývá buď prodávající nebo kupující. Přechod rizika ztráty nebo poškození zboží sjednávají zpravidla výslovně v kontraktu stanovením určité dodací podmínky. Toto riziko však nese i dopravce, eventuálně speditér tím, že přebírají odpovědnost za zboží během dopravy.



Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího (např. odvoláním na Incoterms) v kupní smlouvě a dále ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce). [7]

#### **1.2.4 Rizika teritoriální**

Tato rizika vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga apod. Jde většinou o rizika, která mohou mít negativní vliv na výsledky jednotlivých obchodních transakcí, ale také na realizaci podnikatelských záměrů v určité zemi do budoucna. Tato skupina rizik bývá předem jen obtížně kvantifikovatelná.

Nejostřeji se projevují většinou politická rizika, která mohou vést k nečekané nutnosti omezení nebo i přerušení hospodářských vztahů s danou oblastí a k následným škodám (na zboží či na nezaplacených pohledávkách, ztráty nákladů vynaložených na zpracování trhu, odnětí možností disponovat majetkem apod.). Toto riziko vystupuje intenzivně v hospodářských vztazích se zeměmi s politickou nestabilitou. Při rozhodování o dlouhodobých formách hospodářské spolupráce je situace ztížena tím, že předvídaní některých politických aktů a událostí v delším časovém horizontu je poměrně obtížné. [7]

#### **1.2.5 Rizika právní**

Právní rizika jsou mnohdy přiřazována k rizikům komerčním, když zahraničně obchodní činnost ve smyslu právním můžeme označit jako činnost, kdy se obchodník střetává s cizím prvkem s cizím právem.

Právní rizika můžeme klasifikovat jako rizika plynoucí:

- Z neznalosti obecných zásad práva při uzavírání příslušné smlouvy (neznalost technologie uzavírání smluv obecně)

- Z neznalosti pramenů práva a jejich právní síly v mezinárodním obchodě (např. významu obchodních zvyklostí, mezinárodních smluv apod.)
- Z nedostatečné znalosti hmotně právních podmínek obchodu stanovených jednotlivými právními řády při volbě práva.
- Z nedostatečné znalosti podmínek pro vedení sporů v mezinárodním obchodě pro volbu práva i volbu rozhodčího orgánu (základní znalosti o formálních postupech v soudním nebo rozhodčím řízení ve zvolené zemi sporu – postupy při sporech nelze volit, tyto se vedou podle práva země, kde má sídlo soud nebo rozhodčí orgán).

Hloubka míry rizik je přímo odvislá od konkrétního smluvního partnera, konkrétní země nebo skupiny zemí, konkrétního typu právního řádu platného v zemi smluvního partnera (zda se jedná o právo evropské, anglosaské nebo jiné). [8]

#### **1.2.6 Rizika kurzová**

Kurzové riziko je spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Toto riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, že se v důsledku kurzových pohybů sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva nebo že se v důsledku změn devizových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů. Změny kurzové však mohou působit i na zlepšení dosahovaných výsledků oproti původnímu předpokladu. [7]

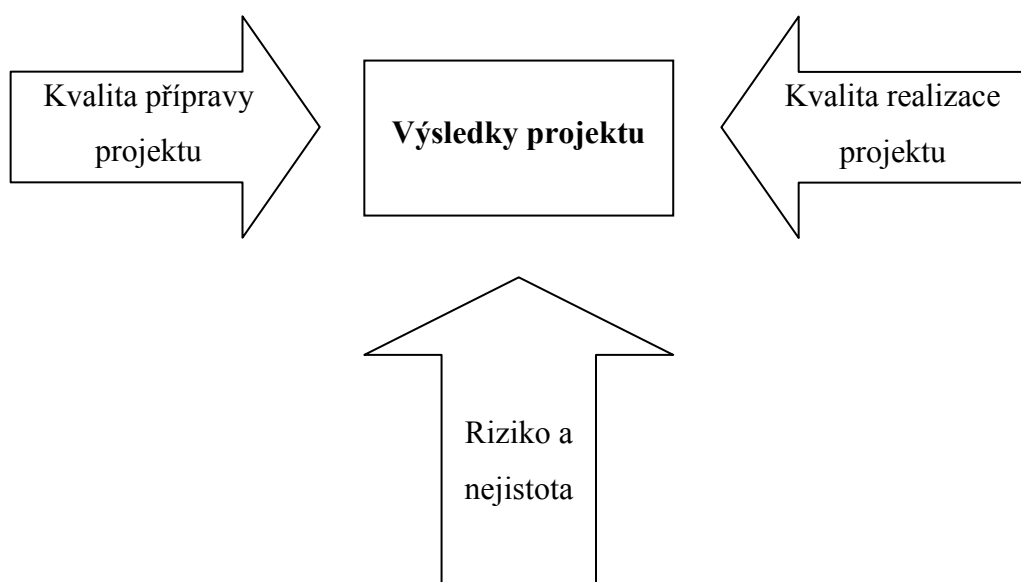
### **1.3 Riziko a hospodářské výsledky**

Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit a to zejména aktivit podnikatelských. Výzkum a vývoj nových produktů, zavádění moderních technologií, vstupy na nové trhy, fúze a akvizice, velké investiční projekty, restrukturalizace společností aj. mohou sloužit jako příklady aktivit, jejichž budoucí výsledky jsou nejisté a mohou se odchýlovat od výsledků plánovaných či předpokládaných, být horší či lepší.

Výsledky pochopitelně závisí na tom, jak kvalitní byla příprava těchto aktivit, resp. investičních projektů a jak kvalitně proběhla jejich realizace. Je zřejmé, že kvalita přípravy ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost projektu zásadním způsobem, neboť nedostatky v přípravě vedoucí k volbě nevhodné varianty nelze obvykle odstranit, ale pouze zmírnit v průběhu jejich realizace. Současně ovšem nízká kvalita realizace může výrazně ohrozit úspěšnost projektu a tím jeho budoucí výsledky.

Ani velice kvalitní příprava a realizace projektů však vzhledem k existenci rizika a nejistoty nezaručují dosažení nejlepších či očekávaných výsledků. Riziko a nejistota představují třetí klíčový faktor ovlivňující budoucí výsledky projektů (viz obr. 1.). [4]

**obr. 1 - Faktory ovlivňující výsledky projektu**

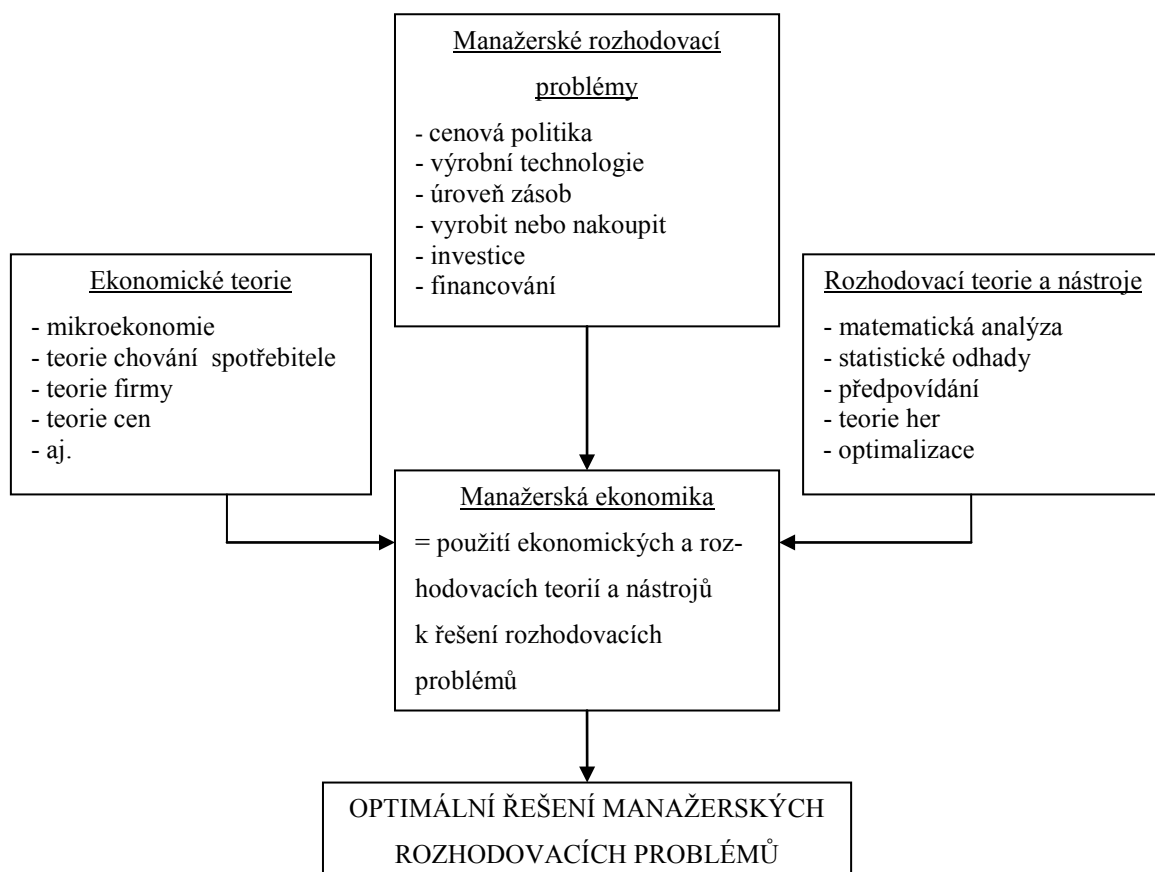


(Zdroj: Hnilica, Fotr, 2007)

## 2 Rozhodování

K dobrému rozhodování je nutná znalost jak ekonomické teorie, tak i různých matematických, statistických i jiných metod a postupů. V tom má podnikatelům, manažerům, ekonomům i jiným pracovníkům podniků a firem pomoci manažerská ekonomika, která vznikla jako samostatný předmět (anglicky Managerial Economics) vyučovaný na amerických univerzitách zhruba před třiceti lety. Manažerská ekonomika aplikuje ekonomickou teorii a metody do podnikatelských a řídicích rozhodnutí. Spojuje tradiční ekonomii (především mikroekonomii) s vědami o rozhodování, s metodami a nástroji kvantitativní analýzy a optimalizace a poskytuje tak manažerům důležité nástroje pro jejich každodenní práci. Postavení manažerské ekonomiky ukazuje toto schéma: [13]

obr. 2 - Rozhodování



(Zdroj: Synek, 2007)

## **2.1 Podmínky pro rozhodování**

Na rozhodování se dá nahlížet jako na určitou lidskou aktivitu, která je považována za nejvýznamnější aktivitu každého manažera. Je to aktivita, kterou každý manažer vykonává v organizaci v podstatě každý den. Tato aktivita je také spojena s myšlením lidí a s jejich schopností abstrakce. Tato schopnost se považuje za velice významnou. A to především proto, že se nerozhodujeme o minulosti, ale vždy o tom, co se má stát v budoucnosti a také o tom, jak budeme reagovat na momentální situaci, ve které je nutné se rozhodnout. Veškeré přístupy a teorie rozhodování ukazují na to, že se všichni lidé a to i vysoce postavení manažeri při nutnosti okamžitého rozhodnutí většinou řídí podle své intuice, zdravého selského rozumu či podle okamžitého impulsu. Málo kdo v takové situaci přemýšlí nad zvolením vhodných nástrojů pro rozhodnutí či volí složitý myšlenkový logický postup. [2]

Rozhodování může probíhat v rozdílných podmínkách, které se liší pravděpodobností (jistotou) toho, zda některé trendy, faktory, resp. kritéria rozhodování nastanou. [6]

Podle podmínek, ve kterých rozhodování provádíme, rozlišujeme:

- rozhodování za jistoty
- rozhodování za rizika
- rozhodování za nejistoty [11]

### **2.1.1 Rozhodování za jistoty**

Rozhodování za jistoty představuje řešení rozhodovacího problému za podmínek, kdy osoba, ktera rozhoduje s určitostí ví, jaká situace nastane a jaké nastanou důsledky realizovaného rozhodnutí takovéto podmínky se při podnikání vyskytují zřídka. [17]

### **2.1.2 Rozhodování za rizika**

Rizikem jsou myšleny podmínky, při kterých jsou známy všechny alternativy a pravděpodobnost, že k těmto alternativám dojde. Rozhodovatel může spočítat náklady a výnosy každé alternativy. Nemůže však s jistotou vědět, která alternativa nastane. [11]

Velice důležitou roli při rozhodování za rizika a nejistoty hraje vztah rozhodovatele vůči riziku a to zejména ve fázi hodnocení variant a výběru variant, které jsou vybrány k realizaci. Rozhodovatel, pod kterým si můžeme představit manažera či podnikatele, může mít tři postoje k riziku. A to averzi k riziku, sklon k riziku a neutrální postoj k riziku. [1]

Rozhodovatel s averzí k riziku má snahu se co nejvíce vyhýbat variantám, které sebou nesou vysoké riziko a naopak se snaží vyhledávat takové varianty, které nesou riziko velice malé a zároveň nesou určitou jistotu dosažení výsledků, které budou pro rozhodovatele vyhovující. V takovém případě dává rozhodovatel vždy přednost variantě nerizikové před variantou rizikovou. Naopak rozhodovatel, který tíhne k riziku, tzn. se sklonem k riziku, upřednostňuje před takovými málo rizikovými variantami varianty, které s sebou nesou vysoké riziko. To jsou varianty s možností dosažení velice dobrých výsledků, ale zároveň i dosažení velice špatných výsledků, popřípadě i určitých ztrát. Takovýto rozhodovatel dává vždy přednost variantě, která je zatížena rizikem před variantou nerizikovou. Pokud postoj rozhodovatele u averze k riziku a u sklonu k riziku je vyrovnaný tudíž v rovnováze, můžeme takového rozhodovatele označit za rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku. Pro takového rozhodovatele jsou varianty rizikové i nerizikové indiferentní. Tzn., že obě tyto varianty hodnotí stejně a obě tyto varianty pro něho mají stejné váhy. [1]

### **2.1.3 Rozhodování za nejistoty**

Rozhodování za nejistoty jsou obtížnější, protože nelze s jistotou říci, co nastane v příštím období, je nutno pracovat s určitou mírou pravděpodobnosti. [6]

Nejistota může být definována mnoha způsoby. Lze ji chápat jako stav, kdy rozhodovatel postrádá znalost o výsledku, který nastane z toho, co je zvoleno.“ Problém související s termínem nejistota však bývá ten, že terminologie nebývá u všech autorů vždy stejná. Někteří autoři používají k označení rozhodování za nejistoty termín rozhodování za neurčitosti. [1]

Členové organizace mohou provádět denně velké množství rozhodnutí. Některá rozhodnutí je možné popsat dopředu, ale některá jsou natolik nová a jedinečná, že je popsat nelze. V závislosti na složitosti těchto rozhodnutí rozlišujeme: [11]

- Rutinní rozhodování - rozhodování, které je prováděno pomocí stanovených procedur a pravidel.
- Adaptivní rozhodování - rozhodování, které vyžaduje lidské posouzení, ale je založeno na jasných kritériích a mohou být na ně aplikovány základní kvantitativní nástroje rozhodování.
- Inovativní rozhodování - nové problémy, u kterých neexistují šablony, podle nichž by bylo možné rozhodnutí provádět. Inovativní rozhodování je typickým aktem top manažerů. [11]

## **2.2 Etapy rozhodování**

Etapy neboli fáze rozhodovacího procesu jsou tvořeny určitými složkami, v nichž jsou zahrnuty vzájemně závislé a návazné činnosti, tvořící náplň rozhodovacích procesů. Čtyř fázové rozdělení vypadá takto: Analýza okolí, návrh řešení, volba řešení a nakonec kontrola dosažených výsledků. [1]

### **Analýza okolí**

První etapa představuje činnosti spojené se zjišťováním všech podmínek, které vyvolaly potřebu rozhodovat. Dále také zahrnuje všechny činnosti identifikace problému a stanovení příčin problému.

### **Návrh řešení**

Druhá etapa rozhodovacího procesu spočívá v hledání, tvorbě a analýze možných směrů činnosti.

### **Volba řešení**

Třetí etapa spočívá v hodnocení variant směrů činností, které byly navrženy v etapě druhé. Po zhodnocení všech možných variant nastává výběr varianty, jenž se bude následně realizovat.

## Kontrola výsledků

Ve čtvrté a poslední fázi dochází k porovnávání skutečně dosažených výsledků zvolené a realizované varianty a cílů, které byli předem stanoveny. Proces posuzování výsledků může vyvolat nový rozhodovací proces. [1]

## 2.3 Individuální a skupinové rozhodování

Při každém rozhodování vyvstává otázka, zda je efektivnější rozhodování provádět individuálně nebo na základě kolektivní diskuse. Na jednu stranu může skupina poskytnout větší množství informací k danému tématu a může vytvořit více alternativ, problém může být rovněž posouzen z více úhlů a zvyšuje se i podíl účasti na řízení jednotlivých členů. Na druhou stranu ovšem skupinové rozhodování probíhá pomaleji, nesouhlas s rozhodováním může vést ke konfliktům a členové mohou být rovněž ovládáni vedoucím skupiny, takže se ze skupinového rozhodování stává jakési pseudoskupinové individuální rozhodování. Doporučení individuálního a skupinového rozhodování k jednotlivým situacím je uvedeno na obr.2. [11]

**tab. 1 - Rozhodování v jednotlivých situacích**

<b>Faktor</b>	<b>Individuální za podmínek</b>	<b>Skupinové za podmínek</b>
<b>Typ problému</b>	vyžadována kreativita nebo výkonnost	vyžadovány víceoborové schopnosti a znalosti
<b>Akceptovatelnost rozhodnutí</b>	akceptovatelnost členy organizace není důležitá	akceptovatelnost členy organizace je důležitá
<b>Kvalita řešení</b>	může být identifikován nejvhodnější rozhodovatel	několik skupinových členů může zlepšit rozhodnutí
<b>Charakteristika jednotlivců</b>	jednotlivci nejsou schopni spolupracovat	jednotlivci mají kladné zkušenosti s týmovou prací
<b>Rozhodovací klima</b>	konkurenční klima	klima podporující skupinové řešení problémů
<b>Množství času</b>	relativně málo času	relativně dost času

(Zdroj: Odcházal, 2007)



### 2.3.1 Problémy se skupinovým rozhodováním

K typickým formám manipulace při skupinovém řešení problémů patří využívání předem připravených formulací či složitých odborných vyjádření svádějících k nesprávným interpretacím, povolávání zdánlivě neutrálních, ve skutečnosti však předpojatých osob, vytváření projektových týmů majících navrhnout nová řešení, jejichž cílem je ve skutečnosti provedení změn rozmělnit, nadměrný důraz na ověřování všech návrhů umožňující získat čas apod. Nemusí se přitom jednat jen o záměrnou snahu. I dobře míněné záměry „týmové spolupráce“ však v tomto případě velmi pravděpodobně vyústí v karikaturu toho, čeho chce organizace dosáhnout. [15]

Při zvažování použití skupinového rozhodování musíme kalkulovat s možnými problémy. Mezi nejzávažnější patří: [11]

- polarizace vztahů ve skupině
- faktor posunu vnímání rizika
- faktor posunu opatrnosti při riziku
- skupinové myšlení
- eskalace vazeb

Polarizace skupiny se objevuje v případě, že po diskusi a navržení možných alternativ dojde k přijetí extrémního řešení, které je odlišné od navrhovaného řešení jistými členy skupiny. Dochází k tomu, že část skupiny s řešením nesouhlasí a vede k nespokojenosti a konfliktům. [11]

Výzkumy skupinového rozhodování ukázaly, že ve srovnání s rozhodováním jednotlivců je toto rozhodování zpravidla „méně konzervativní“. Vyjádřeno jinými slovy, skupiny jsou při svém rozhodování zpravidla ochotny akceptovat vyšší míru rizika. Společná odpovědnost tak může v některých případech posilovat sklon výboru či komisi přijmout rozhodnutí, které by při individuálním rozhodování s osobní odpovědností neprošlo. [15]

Posunem opatrnosti při riziku rozumíme tendenci skupiny přijímat méně riziková řešení než řešení, která by přijal jednotlivec, pokud by nebyl členem skupiny. Dochází ke

snížení razance navrhovaného řešení a to může být, stejně jako posun vnímání rizika, v jistých situacích omezující a nechtěné. [11]

Při tzv. skupinovém myšlení dochází k určitému druhu „stádnímu“ chování, kdy je racionální myšlení částečně zaměněno za potřebu splynout se skupinou. Tento trend je zvláště patrný v soudržných skupinách a může znovu vést k tomu, že skupina přijme jiné řešení, jaké by přijala většina členů, pokud by se rozhodovali individuálně. Negativa skupinového myšlení se dají částečně odstranit například brainstormingem, kdy je zakázáno kritizovat myšlenky ostatních a naopak je žádoucí zabývat se i bizarními návrhy, nabízet tolik variant řešení, kolik je jen možné, stavět na myšlenkách druhých další vlastní myšlenky apod. [11]

Eskalaci vazeb vysvětlujeme jako rostoucí provázanost na předchozí rozhodnutí, a to i v případě, že máme informace o tom, že tato předchozí rozhodnutí měla vypadat jinak. Eskalaci vazeb můžeme popsat na případu politické strany, která ačkoli v minulosti přijala chybná politická rozhodnutí, trvá při současných aktivitách a rozhodováních na tom, že původní rozhodnutí byla správná. Přitom i sami členové cítí, že původní rozhodnutí byla chybná, ale cítí potřebu je obhájit. [11]

### 3 Vstup firem na mezinárodní trhy

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory: investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupu podniku na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin na:

- vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody)
- formy nenáročné na kapitálové investice (např. licence a franchising)
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy [9]

Díky rostoucí liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí si mohou podniky volit stále širší spektrum forem podnikání na mezinárodních trzích. Malé a střední podniky obvykle začínají podnikat formou vývozních a dovozních operací, velké firmy kombinují řadu forem podle zvolené strategie pro cílové zahraniční trhy. Při rozvoji mezinárodních aktivit mohou české podniky využít nabídku služeb řady institucí, které se na podporu mezinárodního podnikání zaměřují. [8]

#### 3.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit značné prostředky do komunikační politiky. Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodně-politických

podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a efektivnosti realizace zahraničně-obchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři a dalšími subjekty. [9]

### **3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice**

V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit např. formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může zvolit formu zušlechťovacích operací či výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje pak výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj. [7]

#### **3.2.1 Licenční obchody**

Licence jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (z lat. Cicere, svolovat). V oblasti práv k nemotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nemotného statku jinou osobou např. při výrobě podle vynálezu chráněného patentem. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nemotného statku absolutní právo, např. majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nemotného statku, a to i žalobou u soudu, popř. aby požadoval náhradu škody, vydání bezdůvodného obohacení nebo přiměřenou satisfakci. Majitel se však může rozhodnout, že umožní využití nemotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení, tj. licenci. [9]

#### **3.2.2 Franchising**

Franchising neboli franchisingová licence je smluvní ujednání, ve kterém poskytovatel franšízy umožňuje nabyvateli (franšizantovi) používat značku organizace a poskytuje mu právo na využívání předmětu podnikání organizace. Nabyvatel získá know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb a za to poskytovateli zaplatí smluvně stanovenou odměnu (vstupní poplatek a poplatky z provozování) a zaváže se dodržovat obchodní politiku

organizace. Podstatou je předání kompletního konceptu podnikání. Nízké riziko investice, malá potřeba kapitálu, rychlý vstup na zahraniční trh, vyšší pružnost a příjem jako procento ze zisků představují výhody této formy. Naproti tomu omezená kontrola managementu a možnost ohrožení kvality poskytovaných služeb a výrobku představují nevýhody tohoto způsobu vstupu na zahraniční trh. [14]

### ***3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy***

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

Zahraniční investice ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy atd. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. Jedná se například o daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury. [9]

### ***3.4 Služby na podporu mezinárodního podnikání***

Stejně jako ve většině vyspělých zemí existuje i v České republice poměrně široká nabídka služeb státu a dalších institucí na podporu exportu. Jedná se např. o poradenství, vzdělávání, informační služby, účast na státem podporovaných zahraničních výstavách a veletrzích, vybrané marketingové služby, zvýhodněné financování, pojištění různých typů rizik apod. [8]

### **3.5 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy**

Na zahraničních trzích mohou podniky využívat různé strategie mezinárodního podnikání. Před rozhodnutím o tom, zda firma začne samostatně podnikat na mezinárodních trzích, je třeba vyhodnotit jak faktory vnitřní, tak faktory vnější. Podnikání na mezinárodních trzích má celou řadu specifík a je spojeno se značnými nároky nejen na obchodní, marketingové a finanční kapacity, ale vyžaduje i rozšíření výrobních kapacit, adaptace výrobního sortimentu podle podmínek cílových zahraničních trhů, a změny v oblasti lidských zdrojů, např. nábor nových jazykově vybavených pracovníků se zkušenostmi z oblastí realizace mezinárodního obchodu či proškolení zaměstnanců stávajících atd. Proto by si měl podnik před konečným rozhodnutím o vstupu na mezinárodní trhy provést analýzu své připravenosti na mezinárodní podnikání. Metodologii, jak si mohou začínající vývozci ověřit připravenost na export formou vyplnění on-line dotazníku exportní připravenosti, nabízí na svých webových stránkách např. CzechTrade. [8]

## 4 Jak předejít rizikům a eliminovat je

V této kapitole bych se chtěl soustředit na jednotlivá konkrétní rizika, která mohou nastat v souvislosti se vstupem průmyslové firmy na zahraniční trhy. Dále se chci zaměřit na to, jestli se dá daným rizikům předejít, popřípadě jak riziko eliminovat. Česká průmyslová firma vstupující na zahraniční trh musí mít na paměti, že možnost výskytu rizika je mnohem vyšší než na tuzemském trhu. Je třeba také vzít v úvahu, jedná-li se o trh země třetího světa, kde se mohou vyskytnout větší rizika než například v zemích EU.

Základním dělením podnikatelských rizik je:

- rizika ovlivnitelná podnikajícími subjekty
- rizika neovlivnitelná podnikatelskými subjekty

Podnikatelskými subjekty rozumějme všechny účastníky smluvních vztahů. Stejně jako ve vnitrostátním podnikání naprosto převládají rizika ovlivnitelná účastníky smluvních vztahů, v zahraničním obchodě jsou to rizika neovlivnitelná, zejména teritoriální, která mohou výrazně ovlivnit výnosnost obchodních operací.

Všechna možná rizika je potřeba co nejdůkladněji eliminovat, aby nedocházelo ke ztrátám, nebo v horším případě k zániku průmyslového podniku.

### **4.1 Rizika ovlivnitelná podnikajícími subjekty**

U rizik ovlivnitelných podnikajícími subjekty je výrazně jednodušší eliminovat určitá rizika. Je to způsobeno tím, že podnikající průmyslový subjekt je schopen více zasahovat a předcházet těmto problémům. Záleží na vůli účastníků, zda tyto problémy eliminují. Mezi tyto rizika patří například rizika komerční, přepravní nebo právní.

U komerčního rizika se jedná především o problémy spojené s rizikem z nepřevzetí zboží kupujícím, rizikem platební nevůle nebo platební neschopnosti kupujícího (dlužníka) nebo taky rizikem nedodání zboží dodavatelem. Zde vyvstává jako nejlepší možnost samotná prevence. Nejoptimálnější je obchodovat s podnikajícími subjekty s dlouholetou tradicí a zárukou kvality a poctivosti. Toto riziko samozřejmě nelze zcela eliminovat, ale lze mu

částečně předejít například obchodováním se subjekty, s kterými jsme již obchodovali. Ovšem tato možnost se naskytne jen zřídka. Můžeme si také zjistit, zdali společnost nebo podnik, s kterým chceme uzavřít obchod, má nějaké reference nebo kladné ohlasy.

Dále je potřeba se ujistit, že daný subjekt je schopný splácet své závazky včas, popřípadě je-li schopný dodávat požadované zboží v termínu. Rentabilitu podniku, s nímž máme zájem obchodovat, lze zjistit z výkazů účetnictví pro externí partnery. Je velice vhodné si tuto analýzu důkladně vytvořit a prozkoumat. Tyto podmínky by měly být pečlivě ošetřeny smlouvou, aby nedošlo k poškození společnosti, jakož i ztrátě na zisku.

Jedním z dalších problémů, který může průmyslovému podniku nastat při obchodování na zahraničních trzích, je riziko přepravní. Toto riziko se může vyskytovat samostatně, ale může také spadat pod rizika komerční. Jak jsem již zmínil, jedná se především o problémy spojené s přesunem zboží od dodavatele k odběrateli nebo naopak. Eliminaci tohoto rizika není dobré podceňovat. Pokud chce naše průmyslová společnost něco přepravit, máme zde dvě možnosti. Ta první je přepravovat zboží na vlastní odpovědnost, při které je potřeba zvolit vhodný dopravní prostředek s ohledem na finanční a časovou nákladnost. Dále je třeba pečlivě zabezpečit přepravované zboží proti možnosti jeho znehodnocení, například ochranným obalem proti korozi nebo poškrábání materiálu. Druhou možností je najmout si na přepravu externí firmu. Zde je hlavní důkladně sepsat podmínky přepravy ve smlouvě. Především pak také sankce za nedodržení termínů přepravy nebo znehodnocení zboží během přepravy. Tento druhý způsob je pro průmyslovou společnost jednodušší, ale na druhou stranu také nákladnější. Přepravuje-li obchodní subjekt zboží do naší společnosti, je třeba si pečlivě určit podmínky, například frekvence dodávky nebo dobu dodání jedné objednávky.

Dalším rizikem může být riziko právní. Jako u předchozího přepravního rizika je možné jej začlenit do rizik komerčních. Jak jsem již zmínil, jedná se o rizika spojená s odlišností právního systému v dané zemi, ve které zamýšlíme obchodovat. Pro eliminaci je potřeba důkladně prostudovat zákony dané země, především zákoník práce. Mnoho zemí má odlišné zákony narozdíl od těch tuzemských.



## **4.2 Rizika neovlivnitelná podnikatelskými subjekty**

Jedná se o rizika, která průmyslový podnikatelský subjekt nemůže žádným způsobem ovlivnit. Oproti tuzemskému trhu při přechodu na trh zahraniční počet neovlivnitelných rizik výrazně stoupá. Tato rizika mohou výrazně ovlivnit výnosnost plánovaných obchodních operací.

Asi největším problémem v neovlivnitelných rizicích jsou rizika teritoriální. Teritoriální rizika jsou v zásadě rizika neovlivnitelná účastníky smluvních vztahů, protože se neodvíjejí od chování těchto účastníků, ale od neočekávaného chování se státu a jeho orgánů nebo vzniku nahodilých a účastníky neovlivnitelných událostí. I přesto je potřeba se pokusit jim předejít. Jak jsem již zmínil, jedná se hlavně o rizika spojená s nejistotou politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření nebo přírodních katastrof. Tyto problémy jsou velmi těžce předvídatelné, a to jen v krátkém časovém horizontu.

Mezi hlavní druhy těchto rizik patří:

- platební potíže vyvolané politickými událostmi
- riziko transferu
- administrativní zásah státu
- opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz
- přírodní katastrofy [10]

Způsob, jak se ubránit těmto rizikům, je pokud možno nevstupovat na zahraniční trhy v krizových zemích. Dále se to týká zemí, které jsou často postihovány přírodními katastrofami, jako jsou zemětřesení, tornáda atd. Další oblasti jsou země tzv. třetího světa, kde tyto problémy vyvstávají ve větší míře.

## Závěr

Hlavním úkolem této práce bylo objasnit pojem riziko a okolnosti, za kterých se management konkrétní průmyslové firmy rozhoduje. Dále charakterizují rizika, jež mohou vyvstat se vstupem průmyslových firem na zahraniční trhy a v neposlední řadě řešení způsobů jejich eliminace. V této problematice je důležitý také způsob rozhodování, který je třeba správně zvolit, a v neposlední řadě také formy vstupu, jakými lze na zahraniční trh vstoupit.

V první kapitole jsem se pokusil definovat slovo riziko. Bohužel neexistuje přesná definice tohoto slova. V každé literatuře je definice rizika vyjádřena jinak, ovšem s podobným významem. Rizik, které mohou nastat při vstupu na zahraniční, trh je mnoho. Pokusil jsem se vybrat ty hlavní. Dle mého názoru je nejdůležitějším a často podceňovaným rizikem – riziko teritoriální. Když se průmyslový podnik rozhodne podnikat v zahraničí, je zapotřebí si zde udělat určité zázemí. Proto je podstatné zvolit toto místo tak, aby nebylo vystaveno například přírodním katastrofám.

Druhá část mé bakalářské práce nese název „Rozhodování“. V této části jsem chtěl především vyzvednout podmínky, za kterých se může průmyslová firma rozhodovat. Je známo, že nejlepší podmínkou pro rozhodování je jistota. Bohužel jen málokdy se podnikatelskému subjektu takovéto podmínky naskytnou. Rozhodnutí tak velkého rozsahu, jakým je vstoupit nebo nevstoupit na zahraniční trh, popřípadě na jaký trh vstoupit, je v průmyslových podnicích především záležitostí vrcholového managementu. Je třeba zvážit řadu analýz a průzkumů, aby bylo rozhodnutí pokud možno správné. Proto, aby se mohl vrcholový management správně rozhodnout, existuje osnova etap, jak při rozhodování postupovat.

Třetí kapitola mé bakalářské práce zaznamenává, jakými způsoby může průmyslový podnik na zahraniční trh vstoupit. Jak jsem již zmínil v předchozím odstavci, záleží plně na rozhodnutí vrcholového managementu společnosti. U průmyslových firem to bývají zejména vývozní a dovozní operace spojené s dodávkou materiálu od dodavatele potřebnou pro výrobu a následně prodej hotových výrobků. K této kapitole jsem také přiřadil faktory ovlivňující vstup firmy na zahraniční trhy.

Poslední, čtvrtá kapitola, mé bakalářské je věnována eliminaci rizik. Eliminovat rizika je hlavním cílem každého podniku. Je důležité, aby nedošlo ke ztrátám na zisku nebo v horším případě k celkové ztrátě. V této části jsem se pokusil rozebrat jednotlivá vyvstávající rizika a způsoby, jakými jim lze předejít. Možnost výskytu problémů spojených se zahraničními trhy je mnohem větší než na trhu tuzemském. Proto není radno eliminaci rizik podceňovat, aby nedošlo k velkým problémům.

Možnost se touto problematikou zabývat, pokládám za velice přínosnou. Věřím a doufám, že mnoho zjištěných poznatků budu moci v budoucnu využít. Jak jste si mohli povšimnout, celá práce byla zaměřena na jedno slovo, a to „riziko“. Každý z nás v dnešní době čelí denně nějakému riziku, aniž by si to třeba uvědomoval. Proto si myslím, že tato práce může sloužit nejen k vypořádání se s riziky týkající se vstupu průmyslových firem na zahraniční trhy, ale také jako malý návod k vypořádání se s riziky obecně. Pro ty, kteří by se chtěli o této problematice dozvědět více informací, doporučuji seznam odborné literatury uvedený níže, odkud jsem čerpal informace.

## Bibliografie

1. **ČESTNĚJŠÍ, Alexandr.** *Manažerske rozhodovanie*. 1. vyd. Univerzita Komenského Bratislava, 2001. 156s. ISBN 80-223-1490-0.
2. **FOTR, Jiří et al.** *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
3. **GALAI, Dan; CROUHY, Michel; MARK, Robert.** *Risk management*. McGraw-Hill, 2001. 717 s. ISBN 978-00-713-5731-9.
4. **HNILICA, Jiří; FOTR, Jiří.** *Aplikovaná analýza rizika - ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 267 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
5. **KNIGHT, F. H.** *Risk, Uncertainty and Profit*. Washington, DC: Houghton Mifflin, 2002. ISBN 158-79-8126-2.
6. **KOZEL, Roman.** *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 277 s. ISBN 978-80-247-0966-6.
7. **MACHKOVÁ, Hana; ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva; SATO, Alexej, a kolektiv.** *Mezinárodní obchodní operace : 4. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 244 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
8. **MACHKOVÁ, Hana; ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, a kolektiv.** *Mezinárodní obchodní operace*. 5. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
9. **MACHKOVÁ, Hana.** *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
10. **MACHKOVÁ, Hana.** *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
11. **ODCHÁZEL, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
12. **SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
13. **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika*. 4. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

14. **ŠTRACH, Pavel.** *Mezinárodní management.* Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
15. **URBAN, Jan.** *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera.* Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
16. **ZUZÁK, Roman; KONIGOVÁ, Martina.** *Krizové řízení podniku.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
17. **ŽÁK, Milan.** *Velká ekonomická encyklopedie.* 2. vydání. Praha : Linde, 2002. 887 s. ISBN 978-80-720-1381-4.

## **Seznam použitých zkratk**

EU – Evropská Unie

obr. – obrázek

tab. – tabulka

apod. – a podobně

tzv. – tak zvané

např. – například

## Seznam obrázků

obr. 1 - Faktory ovlivňující výsledky projektu .....	9
obr. 2 - Rozhodování .....	10

## **Seznam tabulek**

tab. 1 - Rozhodování v jednotlivých situacích .....	14
---	----